

# YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACI ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Hacer Handan Demir<sup>1</sup>

## Özet

Günümüzdeki yönetsel yaklaşımlar, yetenek sahibi kişilerin kurum tarafından oldukça önemli görüldüğü, örgüt politikası çerçevesinde yetenek yönetiminin bulunduğu, yetenek sahibi kişilerin istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve işletmede tutulması eylemlerini içine alan, yeteneği olan iş görenlere uygun iş ortamı sunmayı amaç edinen değer odaklı bir sistemi önermektedir. Yetenekli iş görenlerde kariyer memnuniyeti oluştuğunda, iş görenlerin performansları yükselmekte ve işletmeye katkıda bulunarak örgütsel performansta artış gözlenmektedir. Bu döngünün devamlılığının sağlanması, rekabet konusundaki avantajların da devam etmesi anlamı taşımaktadır. Söz konusu ilişkide sürekliliğe ulaşabilmek, kurumun devamlı bir biçimde değişimde bulunması gerektiğine inanan bir yönetsel yaklaşımla, kurum bazında öğrenmeden bilinçli olarak yararlanılmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme yoluyla devamlı kendini geliştiren, yaşanan değişimlere karşı esnek davranarak güncel kalmayı başaran işletmeler, hedeflerine daha kolay varabilmekte, gerçekleştirmeyi plandıkları faaliyetleri daha hızlı bir şekilde hayata geçirebilmektedir. Buradan hareketle, çalışmanın amacı, yetenek yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir. İstanbul'da eğitim vermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli 580 akademisyene yönelik analizlerde bulunulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda, yetenek yönetimi ile örgütsel performansın pozitif yönlü olarak anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür. Diğer yandan, örgütsel öğrenme ve örgütsel performansın pozitif yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, yetenek yönetimi ile örgütsel performans ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rol üstlendiği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Örgütsel Performans, Örgütsel Öğrenme, İstatistik Analiz

<sup>1</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Lojistik Bölümü, hhdemir@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6157-9181

## The Mediating Role of Organizational Learning in The Effect of Talent Management on Organizational Performance

### Abstract

Today's managerial approaches propose a value-oriented system that aims to provide a suitable work environment for talented employees, which includes the actions of employing, developing and keeping talented people in the business, where talented people are considered very important by the organization, talent management is within the framework of organizational policy. When career satisfaction occurs in talented employees, the performance of employees increases and an increase in organizational performance is observed by contributing to the business. Ensuring the continuity of this cycle means the continuation of the advantages in competition. Achieving continuity in the said relationship is achieved by consciously benefiting from learning on an institutional basis, with a managerial approach that believes that the institution should constantly change. Businesses that constantly improve themselves through organizational learning and that manage to stay up-to-date by being flexible against the changes can reach their goals more easily and realize the activities they plan to realize more quickly. From this point of view, the aim of the study is to determine whether organizational learning plays a mediating role in the effect of talent management on organizational performance. Analyzes were made for 580 academicians working at state and foundation universities in Istanbul. As a result of the regression analysis, it was seen that there is a significant positive relationship between talent management and organizational performance. On the other hand, it has been determined that organizational learning and organizational performance are positively related. In addition, it has been revealed that organizational learning plays a mediating role in the relationship between talent management and organizational performance.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Performance, Organizational Learning, Statistical Analysis

### GİRİŞ

Yetenek yönetimi, işe en uygun personelin istihdam edilmesi, psikolojik sözleşmeyle sadakatinin yükseltilmesi, işine uygun olan eğitimin verilerek gelişiminin sağlanması, kariyerine yön verilmesi ve performansını arttırarak rekabet ortamında başarının yakalanmasını amaç edinen bir süreci kapsamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş yapılmasıyla, yetenek yönetimine verilen önem artmış ve kurumsal performansın oluşturulmasında yetenek yönetimi kilit rol üstlenmiştir (Thunnissen ve Buttiens, 2017: 393).

İşgücü piyasasında kuruluşların çoğu, doğru işlerde doğru insanların istihdam edilmesinin sürdürülebilir bir organizasyona sahip olmak bakımından

bir zorunluluk olduğunu belirtmektedir (Collings vd., 2011: 455). Örgütler; ekonomik krizlerden, globalleşmeden, iş gücü piyasasındaki kuşak değişiminden ve teknolojik yeniliklerden mümkün olduğunca en az biçimde etkilenmesinin nedenini, iş gücü piyasasındaki rekabet üstünlüğü ve kârlılık elde edilmesi, yetenekli iş görenlerin işletmede elde tutulması ya da istihdam edilmesiyle gerçekleşeceğini tecrübe ederek öğrenmişlerdir (Ingram ve Glod, 2016: 342). Bu kapsamda, yetenek yönetimine dair süreç ve stratejiler, iş stratejisine bağlı kurumsal bazda bir avantaj şeklinde kabul edilmektedir (Kaur, 2013: 64).

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin en kritik nokta, doğru çalışanın doğru işe istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasıdır (Englert ve Helmig, 2018:5). Diğer yandan, çalışanlar günümüzdeki hızla değişmekte olan dünyaya uyum sağlayarak yeni yeteneklere sahip olabilmek adına devamlı öğrenme ve kendini geliştirme imkânlarını istemektedir (Davies ve Davies, 2010: 423). Odden (2013)'e göre; yetenek sahibi çalışanların kuruma karşı sadakatlerinin sağlanması, onlara verilen eğitim ve kariyer fırsatları, kendilerini ve düşüncelerini açıkça belirtebilecekleri bir ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Böylece, kendini geliştirip yenileme imkânına sahip olan yetenekli çalışanların motivasyonları ve örgüte karşı bağlılıkları da yükselecektir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin kapsamında; çevredeki fırsatları, bilgiyi ve değişimleri keşfetme, yaşanan değişim ve edinilmiş bilgiyle yeni fikirler edinme, bilgi ve düşüncelere paralel olarak en uygun olanı seçebilme, uygun olan fikirlerin uygulanabilirliğini sağlama, deneyimleme, geçmiş tecrübelerden ders edinme, geriye dönüş sağlama ve eldeki bilgiyi aktarma; çevreden bilgi edinme ve kurumsal bellek yaratma eylem ve becerileri yer almaktadır (Bilan vd., 2020: 95). Üretken öğrenmenin gerçekleşme koşulu ise kurumun misyonu, yetenekleri, müşterileri veya stratejisine ilişkin bilgilerin sorgulanması, bilginin paylaşılması ve ortak çıkarımlar oluşturulması, planlama ve strateji geliştirme durumlarına bağlıdır (Andersen, 2016: 99).

İşletme performansının geliştirilmesine yönelik olarak, yetenek yönetiminin sunduğu katkılar, örgütsel öğrenme aracılığı ile daha verimli olacaktır. Örgütlerin öğrenmeye eğilimlerinin bulunmasının ve öğrenen örgüt niteliği taşımasının, yetenek yönetimindeki eylemlerin başarılı sonuçlanmasında büyük bir önemi vardır. Bu kavramların ilişki döngüsü ve bilgi kadar yeteneklerin değerlendirilmesinin de önemli olduğu üniversitelerde görev yapan akademisyenler açısından durumunun değerlendirilmesi çalışmanın motivasyonunu oluşturmuştur. Çalışmanın amacı, İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversi-

telerinde görevli olan akademisyenlere ilişkin, yetenek yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisine örgütsel öğrenmenin aracı rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi kavramı; bir işletmede stratejik amaçlara ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yetenekleri çekmek, iyileştirmek, görevlendirmek ve elinde tutmak adına planlanıp uygulanan program, süreç ve kültürel normlar dizisi şeklinde ifade edilmektedir (Valverde vd., 2013:1836). Bir diğer tanıma göre, yetenek yönetimi; yeteneği bulma, takip etme, seçme, yerleştirme, geliştirme, elde tutma, uygun görevle eşleştirme ve emek gücünü analiz ederek bileşenlerin tümünü kapsayacak biçimde bir planlamayla yenileştirmeyi belirtmektedir (Lyon, 2010: 45). Yetenek yönetimi birçok yönetsel alanda hâlâ kendine bir anlam bulmaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, yetenek yönetiminin genel itibarıyla, kendi alanında en iyi olan personelin işletmeye çekilmesi, eğitilmesi ve elde tutulmasına yönelik verilen mücadeleyi gösterdiğini savunmaktadır (Taha, 2015: 92). Rudhumbu (2014) tarafından yetenek yönetimi; işe alma, geliştirme ve maksimum verimlilik sağlayan ve terfi edebilecek seviyedeki çalışanları elde tutabilmek adına sistematik bir çaba biçiminde tanımlanmaktadır. Diğer yandan; Bibi (2019) çalışmasında, yetenek yönetimini; doğru yeteneklere sahip doğru insanları, doğru görevlere yerleştirmek şeklindedir olarak belirtmiştir. Yapılan tanımlarda da görüleceği üzere, yetenek yönetimi en genel ifadeyle; kurumsal hedeflere ulaşabilmek adına verilen işi maksimum performans sergileyecek şekilde gerçekleştirebilecek iş görenlerin olması, onların işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve ileride ortaya çıkabilecek olan iş ihtiyaçlarını giderecek şekilde geliştirilmesidir.

İşletme içindeki yetkinlik ve yetenek sahibi çalışanların, tepe yöneticileri tarafından en iyi biçimde değerlendirilmesi, yetenek stratejisinin örgüt stratejisi ile aynı seviyeye ulaştırıldığı, yetenek sahibi kişilerden bir araya getirilen çalışanların işe istihdam edilerek, yetkinliklerinin iyileştirilmesi ve çalışma motivasyonlarının artırılması yardımıyla işletmeye olan bağlılıklarının yükseltilmesi süreçleridir (Al Aina ve Atan, 2020: 5). Söz konusu yaklaşımla, yetenek sahibi çalışanlar için yaratılan çalışma ortamında onların kendilerini en iyi biçimde açıklayabilecekleri doğal bir alan meydana getirilir. Yetenek yönetimi

sade bir ifadeyle; potansiyeli yüksek olan kişileri istihdam etmek, eğitmek ve işletmede tutmaktır. Kurumun gereksinim duyduğu bilgi ve beceri düzeyindeki kişileri uygun zamanda işe almak ve kurumsal hedeflere varabilmek adına onları örgütle aynı hedefe yönlendirmektir (Ali vd., 2019:66).

Yllner ve Brunila (2013) çalışmasında, yetenek yönetimini, konuların kümeleştirilmesi ve sınıflandırılması olarak değil, bir anlayış ya da bakış açısı şeklinde görmektedir. Yetenek yönetimi beşeri sermayenin optimizasyonuna ilişkin bütünsel bir yaklaşımdır. Gandhok ve Smith (2014)'e göre; yetenek yönetimi uygulamaları, bir işletmenin hedefleri ile doğru orantılı olarak, entegre yetenek edinme, bunları geliştirme ve yerleştirme süreçleri yardımıyla katılım, kültür ve kapasite yaratarak, kısa ve uzun dönemli olumlu çıktılar elde edilmesine katkıda bulunur. Englert ve Helmig (2018), bundan dolayı iş hedefleri sürecini; boş pozisyonları ve yetenek boşluklarını tespit etmeyi, doğru adayları işe yerleştirmeyi, bunları sistem içinde büyütmeyi ve gerekli yetenekleri iyileştirmeyi, ileriye odaklı olarak uzmanlık eğitimleri almayı ve etkili bir biçimde kullanmayı ve çalışanları motive etmeyi kapsayan bir yapı olarak tanımlamıştır.

Yetenek yönetiminin beraberinde getirdiği uygulamalar ile işletmeler, küresel piyasalarda da yetenekli adaylarla çalışabilme olanağı bulmaktadırlar. Mevcut becerilerinin kurumlarca dikkate alındığını gören çalışanların ise motivasyonları ve çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları artacaktır. Örgüte bağlılık ve motivasyonun yükselmesiyle, çalışanların performansları da olumlu yönde etkilenecek ve buldukları işletme açısından iş görenlerin daha üretken olmaları sağlanacaktır (Bilan vd., 2020:98). Yetenek yönetimiyle birlikte ortaya çıkan bir diğer olumlu durum da yüksek potansiyeli bulunan çalışanlar üzerinde şeffaflığın sağlanmasıdır (Latukha ve Veselova, 2019:505). Yetenek yönetiminde ana hedef, çalışanların potansiyellerinin daha verimli olabilecekleri sahalarda değerlendirilmesini kapsamaktadır. Son zamanlardaki global senaryolar içinde insan kaynağı, işletme başarısı ve büyümesi bakımından oldukça etkili bir unsur hâline gelmiştir. Bundan dolayı, iş görenin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanmak adına yetenek yönetimi önem teşkil etmektedir.

## 1.2. Örgütsel Performans

Bir işletmenin stratejisi, içinde yer aldığı sanayideki rekabet ortamında, rekabet üstünlüğü sağlaması ve bunu sürdürülebilir kılması adına yararlanacağı araçlarla takip edeceği yolların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygu-

lanmasına yönelik karar süreçlerinin bütünü olarak ele alınmaktadır (Ali ve Anwar, 2021:195). Bu yönden incelendiğinde, örgütsel performans genel itibarıyla, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla satış ve pazar payları içindeki kârlılık ve büyümenin yanında işletmenin genel stratejik hedeflerinde başarıya ulaşması olarak belirtilmektedir (Aranda vd., 2017: 1191). Örgütsel performans, işletmenin hedeflerine ne ölçüde yaklaştığını belirlemek amacıyla ölçülmekte ve ayrıca örgütlere, problemlerin kaynaklarını ve başarıya da başarısızlıklarının dayanaklarını tespit etmek üzere faydalı bilgiler sunmaktadır (Ramirez, 2011: 310).

Günümüzdeki işletmeler, geçmiş zamanlardaki eylemlerini değerlendirmek ve geleceğe yönelik kararlar alabilmek adına performans göstergelerinden yararlanmaktadırlar. Özellikle, son zamanlarda hızla artmakta olan bilgi teknolojileri ve rekabetteki değişiklikler işletmeleri daha kaotik bir duruma sürüklemekte ve performans göstergesi olarak da yalnızca finansal göstergelerden yararlanılması yeterli gelmemektedir (Mcgrath, 2017: 120). Bu kapsamda performans göstergeleri; nicel (finansal) performans ve nitel (finansal olmayan) performans şeklinde iki grupta incelenmektedir. Finansal ölçütler kapsamında, üretim miktarı, kârlılık, maliyet, ciro ve hisse değeri gibi parametreler yer almaktayken; finansal olmayan performansın kapsamında ise kalite, verimlilik, müşteri tatmini, teknolojik etkinlik, üretimde değer yaratma, iş hayatının kalitesi, yeni ürün geliştirme, kamusal sorumluluk ve pazar payı gibi göstergeler yer almaktadır (Wang vd., 2014: 238).

Örgütün performansının verimlilik ya da etkinliğinin nasıl değil, neyin ölçülmesi gerektiği ve teknik ve tanımlamaların ne şekilde belirleneceği asıl problemdir. Örgütsel performansın ölçülebilmesine ilişkin ilk olarak, işletmelerin hangi kriter ve açılardan göz önüne alınarak bir değerlendirmede bulunacağına belirlenmesi gerekmektedir (Santos-Vijande vd., 2012: 1083). İnsan kaynakları yönetimine yönelik olarak, örgütsel performans değişkenlerinden hangisinin belirleyici olduğu ve söz konusu değişkenlerin birbirleri üzerinde ne şekilde bir etkiye sahip olduğu asıl sorular arasındadır (Rau vd., 2017:10364). Performans ölçümleri sayesinde elde edilen veriler, yönetici ve çalışanların davranışları hakkında, hem yöneten hem de yönlendiren araçlar şeklinde ele alınabilir.

İşletmelerin, örgütsel performans, rakipler ve başka örgütsel koşullar hakkında elde ettikleri verilerin doğru ve güvenilir olması kurumsal rekabete avantaj sağlamaktadır. Birçok işletme performansı ölçümü ve bu ölçümlere gösterilen yaklaşım, işletmelerin performans ölçümlerini belirlemede yük-

sek kalite ve metotlara ilişkin katkıda bulunmaktadır (Patky, 2020: 234). İşletme performansını ölçmek, işletmelerdeki ürün ve hizmet çıktılarına yönelik olarak; yapılan işlemlerin başarısını değişikliğe uğratan unsurların belirlenmesini ve gelişmekte olan sonuçların test edilmesi sürecini ifade eder (Yannopoulos vd., 2012: 534). Örgütsel performans ölçümü sonrasında, işletmelerin bilinmeyen durumları keşfedilmekte, ortaya konan analizler sonucunda değerlendirme yapılarak, gerekli iyileştirmelerin hayata geçmesi ile işletmenin büyümesine katkıda bulunulmakta, kâr oranlarında azalma ve artma durumları görülmektedir. Yeung vd. (2007) tarafından örgütsel performans ölçütleri, kısa ve uzun dönemli olacak şekilde başlık hâlinde ele alınmaktadır. Kısa dönemli çıktılar kapsamında, insan kaynakları fonksiyonunun maliyet yönünden gelişim göstermesi, çalışan devir hızının düşürülmesi, iş görenlerin kişisel düzeyde işletmeye olan sadakatlerinin, kendilerine ait olan bilgi ve becerinin, iş gücünün yükseltilmesi yer almaktayken; uzun dönemli çıktılar bağlamında ise kurumsal etkinliği sağlama, sosyal iyileşmeye ulaşma, kişisel bazda sosyal refaha erişme durumları bulunmaktadır.

### 1.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenmeye dair yaklaşımlar, örgütsel bilgide değişikliğe neden olan veya bu bilgiye engel olan süreçleri, bilgi ve öğrenmenin örgütsel çıktılar ve davranışlar üzerindeki etkilerini açıklamayı hedefler (Yu vd., 2017: 5480). Öğrenen örgüt, etkin öğrenme kapasitesi bulunan ve bundan kaynaklı olarak da başarıyı yakalayan bir varlık, ideal bir örgüt türü şeklinde kabul edilmektedir (Taherparvar vd., 2014: 594). Öğrenen örgüt alanında çalışanların, daha uygulama eğilimli ve gerçekleştirici bir gündeme sahip bulduklarını söylemek mümkündür (Onag vd., 2014: 710).

Günümüz araştırmacıları tarafından örgütsel öğrenmenin, işletmelerdeki yenilik ve değişimi sağlayacak önemli faktörlerden biri olduğu ve örgüt performansı üzerinde olumlu yönde bir etki yarattığı savunulmaktadır. Bundan dolayı, son yıllarda örgütsel öğrenme ön plana çıkarak, iş ve örgüt hayatında popüler bir pozisyona gelmiştir. Örgütsel öğrenmenin sahip olduğu popülariteye karşın, bu kavramın açıklanması ve örgütsel öğrenme ile neyin kastedildiğine yönelik henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Genel olarak, örgütsel öğrenme kavramının kurumsal ve kişisel davranış değişimini kapsadığını, söz konusu değişimin hem kişisel hem örgütsel boyutu içine alan bir süreç şeklinde yorumlandığı görülmektedir.

Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yardımıyla kurumsal faaliyetlerin iyileştirilmesi sürecidir (Zandi ve Sulaiman, 2015: 116). Örgütsel öğren-

me, kurumdaki çalışanlara devamlı olarak bir memnuniyet sağlayacak biçimde, kurumun sürekli değişimini öngören bir yönetimsel yaklaşımla; kişi, grup ve sistem bazında öğrenme etkinliklerinin mantıksal olarak kullanılmasıdır (Fink vd., 2017: 41). Örgütsel öğrenme, kurumda bulunan bilgi ve değer mekanizmalarının genişlemesi ve değişimi; problem çözme ve faaliyet kapasitelerinin iyileştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimini ifade etmektedir (Chen vd., 2015: 206).

İşletmeler bakımından önemli olan bilginin kendisi değil; bilginin elde edilmesi, bilginin kişisel ve kurumsal öğrenme süreçlerine transferi, ürün ve hizmet üretiminin desteklenmesi adına bilgi sayesinde yeni bilgilerin üretiminin gerçekleştirilmesidir (Chung vd., 2015: 1219). Çünkü öğrenmenin olmadığı durumlarda, çalışanlar ve işletmeler yalnızca eski alışkanlık ve uygulamaları tekrarlamakta, bu nedenle de ortaya çıkan değişim yüzeysel kalmakta, iyileştirme ve gelişmeler tesadüfe bağlı veya kısa ömürlü olmaktadır (Argote ve Miron-Spektor, 2011: 1226). Bundan dolayı işletmelerin, kendileri için gerekli olan bilgileri elde etmeleri, üretmeleri, paylaşmaları, üretim ve hizmet sunumu adımıında etkin bir biçimde kullanabilmeleri adına, devamlı olarak bir öğrenme etkinliği içinde bulunmaları gerekmektedir (Hindasah ve Nuryakin, 2020: 627). Günümüzde işletmeler, karşılaşılan radikal değişikliklere ilişkin kendilerini istemeden de olsa karmaşık ve dinamik bir çevrede bulmaktadır. İşletmeler, bu çevreye etkili ve uygun cevaplar sunabilmek adına, öğrenmeye odaklanarak eylemlerini direkt olarak etkileyecek biçimde davranış sergilemelidir. Bu nedenle, örgütsel öğrenme, gerçekleştirilen eylemleri etkinleştirip meydana gelen değişimlere adapte olabilmek amacıyla, uygulanması gereken zorunlu bir süreç olarak, çalışanların ve örgütlerin gündemine gelmektedir (Oluikpe, 2012:865). Bunun en büyük sebebi, örgütsel öğrenmenin, özellikle günümüzdeki çalışma yaşamında rekabet avantajı sağlamaya destek olacak birtakım üstünlükten biri olmasıdır.

Çalışanların ve örgütlerin öğrenme hızları, özellikle bilgi yoğun endüstrilerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bir işletmenin elde ettiği başarının devamlılığını sağlayabilmek adına, mevcut bilgilerin yenilenmesi ve bu bilgilere yönelik bağımlılığın en aza indirilmesi gerekmektedir. Bilgi zaman ilerledikçe birikmekte; fakat çevre koşulları değişiklik gösterdiğinde bu bilgi eskiyerek geçerliliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle, meydana gelebilecek yeni koşullar karşısında hazır bulunmak ve devamlı bir gelişim sağlamak adına birey ve kurumların yenilik ve öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir (Patky, 2020: 239). İşletmeler için, klasik iş kültüründen örgütsel öğrenme düzeyine geçmek hızlı ve basit bir şekilde başarılacak bir şey değildir. Bu ba-



şarayı yakalayabilmek için, değişimlere açık olması, ekip çalışmasını ve teşvik edici ödüllendirme sisteminin bulunması ve uygulamaların paylaşılması gerekmektedir.

## 2. İSTATİSTİK ANALİZ

### 2.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Son zamanlarda üstün niteliğe sahip çalışanlar kendilerine değer veren, düşünceleri ve projeleri desteklenen, kendilerini geliştirebilecekleri örgütleri tercih etmektedirler. Bundan dolayı, çalışanların eğitilmesi, kendilerini geliştirmelerine imkân sunulması nitelikli çalışanlar açısından büyük bir önem taşımakta ve iş yerini tercih sebebi olmaktadır. Buna bağlı olarak, eğitim ve gelişimsel etkinlikleri önemseyen, motivasyon sağlayan, nitelikli çalışanlarına türlü beceri ve bilgiler kazandıran ve gelişimine katkıda bulunan örgütler, rakipleri karşısında avantaj sağlayacaktır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratarak, varlığını devam ettirmeyi arzulayan örgütler açısından yetenek yönetimine ilişkin uygulamalar, yeteneklere ilişkin uzun vadeli bir perspektif, sistemli bir çalışma ve disiplin gerektiren bir zorunluluk durumuna dönüşmektedir.

Üniversiteler kurumsal yönden bilgi temelli örgütlerdir. Eğitim sektörünü iş olarak tercih eden kişilerin bilgi paylaşımı ve bilgiye değer veren bir karaktere sahip bulunması gerekmektedir. Gelişen toplumun gittikçe artan gereksinimlerine yanıt vermekle yükümlü olan üniversitelerin, yetenek yönetimi davranışlarını özümsemesi beklenmektedir. Akademisyenler, öğrencilerin üniversite eğitimleri sürecinde kritik bir görev üstlenmektedirler. Akademisyenlerin uzmanlık alanlarına yönelik kendilerini geliştirme çalışmaları, teknolojiyle uyumlu olarak ders verebilmeleri, yeteneklerine yönelik olan dersleri sunmaları, öğrenciler üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Devamlı bir öğrenme yeteneği kazanmak ve bunu öğretme süreçlerine yansıtma, öğrencilere becerileri ile uyumlu davranış ve yaşam tarzının gereğini vurgulamaya yönelik yol gösterecektir. Buradan hareketle, araştırmanın amacı, geleceğin garantisi olan gençlerimizin, eğitim almış oldukları üniversitede görevli olan akademisyenlerin açısından güncel bir kavram olarak kabul edilen yetenek yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisinin incelenmesidir.

## 2.2. Araştırmanın Örnekleme

Gerçekleştirilen çalışmanın evreni, İstanbul ilinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerdir. Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)'na göre, 2021 yılında İstanbul ilinde devlet ve vakıf üniversitesindeki akademisyenlerin toplam sayısı (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör) 37.773 olarak belirtilmiştir. Bu kişiler içinden araştırmaya gönüllü katılanlar örnekleme oluşturmuştur. Örnekleme yöntemi olarak "basit tesadüfi örnekleme" den yararlanılmıştır.

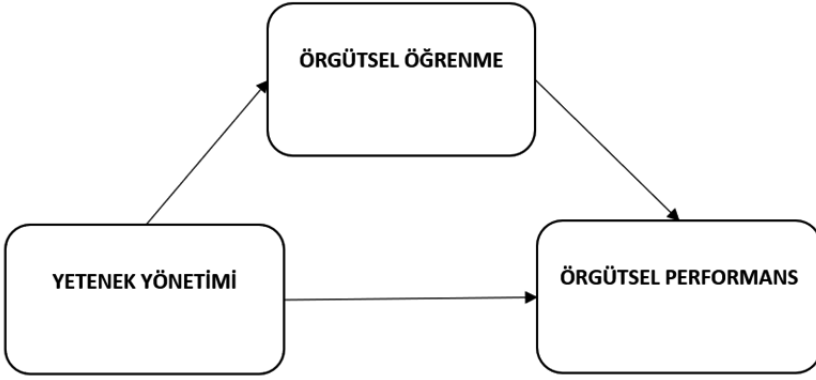
Anketler, 01.03.2021 ile 30.05.2021 tarih aralığında, pandemi nedeniyle google forms üzerinden mail yoluyla gerçekleştirilmiştir. Belirli bir ana kütle içerisinden seçilecek örnekleme sayısının kaç adet olacağı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından düzenlenen tabloda, 0.05 örnekleme hatası için  $p=0.50$  ve  $q=0.50$  için 381 kişi şeklinde açıklanmıştır. Bu araştırmada, 580 adet örneklemeden yararlanılarak analizler yapılmıştır.

## 2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmada yer alan ana hipotez, yetenek yönetimi ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğu savıdır. Çalışma kapsamında geliştirilen diğer hipotezler Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmanın Hipotezleri

	Hipotezler
<b>H<sub>1</sub> (ana hipotez)</b>	Yetenek yönetimi (YETYÖN) ve örgütsel performans (ÖRPER) ilişkisinde örgütsel öğrenmenin (ÖRÖG)'nin aracılık rolü vardır.
<b>H<sub>2</sub> (alt hipotez)</b>	Yetenek yönetimi (YETYÖN) ve örgütsel performans (ÖRPER) istatistik anlamlı ilişkilidir.
<b>H<sub>3</sub> (alt hipotez)</b>	Örgütsel öğrenme (ÖRÖG) ve örgütsel performans (ÖRPER) ve istatistik anlamlı ilişkilidir.
<b>H<sub>4</sub> (alt hipotez)</b>	Yetenek yönetimi (YETYÖN) ve örgütsel öğrenme (ÖRÖG) istatistik anlamlı ilişkilidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

## 2.4. Varsayımlar ve Kısıtlar

Anket uygulamasına katılan akademisyenlerin, ölçekte belirtilen soruları yanıtlarken gerçek düşünce ve duygularını aktardıkları varsayılmıştır. Akademisyenlerin, ankete kendi istekleri ile dâhil oldukları ve anketi tam ve doğru bir biçimde cevapladıkları kabul edilmiştir. Ankete katılanların, ankette yer alan soruların gerçek anlamlarını anlayabildikleri varsayılmıştır. Anketteki örneklem adetinın yükseltilmesi hususunda zorluklar ortaya çıkmıştır. Cevap sayısının artmayışı çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Diğer taraftan, anket uygulamasının gerçekleştirildiği tarih aralığında mailini kontrol etmeyen, raporu-izinli olan akademisyenler örneklem dışında bırakılmıştır. Araştırma İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır.

## 2.5. Veri Toplama Aracı

Gerçekleştirilen araştırma, deneysel olmayan nicel bir araştırma tasarımına sahip olmakla birlikte, yapılış yöntemi bakımından ilişkisel tarama yöntemidir. Çalışma kapsamında yararlanılan ölçekler, geniş bir literatür taraması sonucunda güvenilirlik ve geçerliliği önceden gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda onaylanan ölçekler yardımıyla düzenlenmiştir. Söz konusu ölçekler aşağıda belirtildiği gibidir:

**Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği:** Duran vd. (2019)'nin gerçekleştirmiş olduğu güvenilirlik ve geçerliliği yapılan yetenek yönetimi ölçeği 49 ifade ve 7 alt boyuttan meydana gelmektedir. Eğitim, Ödüllendirme, Bağlılık, Elde Tutma, Cezbetme, Seçme-Yerleştirme, Yetenek Havuzu olacak şekilde alt boyutlar yer almıştır. Ölçekte yer alan Cronbach's Alpha değeri 0.958 olarak

sağlanmıştır. Katılımcılar cevapları “kesinlikle katılmıyorum” (1) “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde Likert formatında sunulmuştur.

**Örgütsel Performans Ölçeği:** Örgüt performansı ölçeğiyle toplamda 12 adet ifade ile örgütün performansı değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Kılınc vd. (2010) çalışmasından faydalanılarak, Karabetyan (2019) ve Sezgin ve Karabetyan (2019) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik çalışması gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan, ifadelerin her birine katılım seviyelerini 5’li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile ifade etmeleri talep edilmiştir.

**Örgütsel Öğrenme Ölçeği:** Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından, örgütsel öğrenme seviyesini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Sezgin ve Karabetyan (2019) çalışmasında Türkçe’ye uyarlanmış şekli alınmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; öğrenmeye olan bağlılık (4 ifade), paylaşılan vizyon (4 ifade), açık fikirlilik (4 ifade) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (5 ifade) olacak şekilde dört boyut ve 17 adet ifadeden meydana gelmektedir. Katılımcılardan, ifadelerden her birine katılım seviyelerini 5’li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile ifade etmeleri talep edilmiştir.

## 2.6. İstatistik Bulgular ve Değerlendirme

### 2.6.1. Anketin Güvenirliği

Anket uygulamasından sağlanan verilere yönelik güvenilirlik testleri olarak Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (strict) testleri uygulanmıştır. Cronbach Alpha değerinin %70’ten yüksek çıkması, anket uygulamasının başarılı sonuçlandığını göstermektedir (Sart vd., 2018:124; Sart, 2020:65). Araştırmacıların bazıları söz konusu değer %75’i geçmesi gerektiğini savunmaktadır (Sezgin ve Kınay, 2010:9; Sezgin, 2016:1290). Öteki göstergelerin de %70’ten fazla çıkması, anketin iç tutarlılık gösterdiğini ve elde edilen neticelere güvenebileceğini belirtmektedir. Gerçekleştirilen uygulamada, anket güvenilirlik analizi sonuçları; Cronbach-Alpha = 0.909, Paralel = 0.909, Split = 0.908-0.910 ve Strict = 0.910 şeklinde tespit edilmiştir.

### 2.6.2. Demografik ve Genel Bilgiler Yüzde Dağılım Bilgileri

Araştırmanın ilk basamağı olarak katılım sağlayanlara ait genel bilgiler şu şekildedir: Ankete katılanların %65,4’ü kadın ve %34,6’sı da erkektir. Katılım

gösterenlerin %42,9'u bekârken, evlilerin oranı da %57,1'dir. Uygulamaya katılanların %44,4'ü devlet ve %55,6'sı ise vakıf üniversitelerinde görev almaktadır. Katılım sağlayanların %28,5'inin meslekteki çalışma süreleri 1-5 yıl; %20,1'inin 6-10 yıl; %12,6'sının 11-15 yıl ve %38,8'inin de 15 yıl ve yukarıdır. Katılımcılar arasında mesleğini devam ettirenlerin %22,2'si Araştırma Görevlisi, %23,8'i Dr. Öğretim Üyesi, %20,4'ü Doçent, %19,6'sı Profesör ve %14'ü de Uzman/ Okutman/ Öğretim Görevlisidir.

### 2.6.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, veri setinin faktör analizine olan uyumu sınanmıştır. Veri setinin, açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve faktör yapısının ortaya çıkarılması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak varimax döndürme ve temel bileşenler analizi yönteminden yardım alınmıştır.

**Tablo 2:** Faktör Analizi Sonuçları ve Cevap Ortalamaları

Yetenek Yönetimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdeleri	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Cezbetme	%17.21	0.901	3.84
Seçme-Yerleştirme	%14.99	0.899	3.90
Bağlılık	%11.36	0.895	4.01
Elde Tutma	%9.07	0.892	3.21
Eğitim	%8.76	0.890	3.88
Ödüllendirme	%7.12	0.895	3.47
Yetenek Havuzu	%6.82	0.877	4.02
Varyans Açıklama Yüzde: %75.33			
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdeleri	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Öğrenmeye Olan Bağlılık	%24.12	0.903	4.03
Paylaşılan Vizyon	%20.37	0.900	3.87
Açık Fikirlilik	%18.58	0.904	3.81
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	%15.69	0.893	3.43
Varyans Açıklama Yüzde: %78.76			
Örgütsel Performans Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdeleri	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Örgütsel performans	%73.11	0.905	3.47
Varyans Açıklama Yüzde: %73.11			

Faktör yapısında, yetenek yönetimine ilişkin 7 adet faktör, örgütsel performansa ilişkin 4 adet faktör ve örgütsel performansa yönelik 1 adet faktör öz

değerleri 1'den yukarıda olacak şekilde sağlanmıştır. Yetenek yönetimi ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi seviyeyi belirten 0.70 değerinden yüksek 0.912, örgütsel öğrenme 0.921, örgütsel performans ölçeği de 0.905 şeklinde sağlanmıştır. Bartlett küresellik testi sonucunda, yetenek yönetimi ölçeğine yönelik ( $\chi^2= 8521.45$  ve  $p= 0.000$ ), örgütsel öğrenme için ( $\chi^2=7127.13$  ve  $p= 0.000$ ), örgütsel performans ölçeğine ilişkin ( $\chi^2= 8944.09$  ve  $p= 0.000$ ) şeklinde uygunluk sağlanmıştır. Anti-ımağ korelasyon matrisine göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik seviye kabul edilen 0.5'in yukarısında yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin (0.61-0.85) arasında, örgütsel öğrenme için (0.62-0.87), örgütsel performansla yönelik olarak da (0.64-0.82) arasında bulunmuştur. Her üç ölçek için extraction (çıkartım) sütununda 0.20'den aşağıda soru bulunmamaktadır, böylelikle soru çıkarımı yapılmamıştır.

#### 2.6.4. Korelasyon Analizi

Faktör analizi ile elde edilen boyutlara yönelik korelasyon analizi Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3:** Korelasyon Analizi Sonuçları

		Yetenek Yönetimi	Örgütsel öğrenme	Örgütsel performans
Yetenek Yönetimi	r	1	0.376*	0.412*
	p		0.000	0.000
Örgütsel Öğrenme	r		1	0.387*
	p			0.000
Örgütsel Performans	r			1
	p			-

\*0.05 için anlamlı ilişki

İncelenen boyutlar istatistiksel açıdan anlamlı ilişkili olarak bulunmuştur. Yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel öğrenme %37.6 pozitif yönde anlamlı ilişkilidir ( $r=0.376$ ;  $p<0.01$ ). Yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans %41.2 pozitif yönde anlamlı ilişkilidir ( $r=0.412$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans %38.7 pozitif yönde anlamlı ilişkilidir ( $r=0.387$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel performansla yönelik yetenek yönetimi örgütsel öğrenmeye kıyasla daha etkili bir değişken şeklinde belirlenmiştir.

## 2.6.5. Regresyon Analizi

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında, ÖRÖG değişkeninin aracılık etkisinin yaratılması adına bazı şartlara sahip olması gerekmektedir. Buradan hareketle ilk şart; YETYÖN değişkeni ÖRPER değişkeni üzerinde istatistiksel yönden anlamlı olacak, ikinci şart; ÖRÖG değişkeni ÖRPER değişkeniyle anlamlı ilişkili olacak, üçüncü şart; YETYÖN değişkeni ÖRÖG değişkeniyle anlamlı ilişkili olacak ve dördüncü şart da; YETYÖN ve ÖRÖG değişkeniyle beraber YETYÖN üzerindeki ilişkide: YETYÖN'nin katsayısının düşmesi hâlinde ve anlamlıysa "kısmi aracılık etki", diğer taraftan YETYÖN'nin ilişkide anlamsız çıkması hâlinde de "tam aracılık etki" den bahsedilebilir. Bu algoritmayı içine alan regresyon analiz neticeleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken: ÖRPER</b>	<b>Katsayı</b>	<b>St. hata</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>p</b>
Sabit	4.389	0.489	8.975	0.000*
YETYÖN	0.513	0.130	3.946	0.000*
$R^2 = 0.520$ $F_{hesap} = 18.45$ $F_{anlamlılık} = 0.000$ Harvey test (p) = 0.107 LM test (p) = 0.115 Jarque-Bera (p) = 0.164				
<b>Bağımlı Değişken: ÖRPER</b>	<b>Katsayı</b>	<b>St. hata</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>p</b>
Sabit	3.216	0.597	5.386	0.000*
ÖRÖG	0.413	0.062	6.661	0.000*
$R^2 = 0.417$ $F_{hesap} = 21.44$ $F_{anlamlılık} = 0.000$ Harvey test (p) = 0.112 LM test (p) = 0.104 Jarque-Bera (p) = 0.151				
<b>Bağımlı Değişken: ÖRÖG</b>	<b>Katsayı</b>	<b>St. hata</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>p</b>
Sabit	2.549	0.622	4.098	0.000*
YETYÖN	0.398	0.055	7.236	0.000*
$R^2 = 0.341$ $F_{hesap} = 18.02$ $F_{anlamlılık} = 0.000$ Harvey test (p) = 0.159 LM test (p) = 0.148 Jarque-Bera (p) = 0.213				
<b>Bağımlı Değişken: ÖRPER</b>	<b>Katsayı</b>	<b>St. hata</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>p</b>
Sabit	3.217	0.509	6.320	0.000*
YETYÖN	0.514	0.657	0.782	0.314
ÖRÖG	0.405	0.133	3.045	0.000*
$R^2 = 0.588$ $F_{hesap} = 21.14$ $F_{anlamlılık} = 0.000$ Harvey test (p) = 0.140 LM test (p) = 0.136 Jarque-Bera (p) = 0.218				

\*0.05 için istatistik anlamlı değişken

Tahmin sonuçlarına göre; YETYÖN değişkeni ÖRPER değişkenini pozitif yönde anlamlı etki etmektedir. YETYÖN algısının 1 br. yükselmesi durumunda ÖRPER boyutu 0.513 br. artacaktır. Buna göre ilk şart elde edilmiştir. ÖRÖG değişkeni ÖRPER değişkenini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir. ÖRÖG boyutunun 1 br. artması hâlinde ÖRPER boyutunda da 0.413 br. artış olmaktadır. İkinci şart sağlanmıştır. YETYÖN değişkeni ÖRÖG değişkeniyle pozitif yönlü anlamlı bir ilişkilidir. YETYÖN uygulamalarının 1 br. artmasıyla birlikte ÖRÖG

boyutu da 0.398 br. artmaktadır. Buna bağılı olarak üçüncü şart elde edilmiştir. ÖRÖG değişkeni YETYÖN değişkeniyle anlamlı ilişkili bulunmuştur. Buna karşın, YETYÖN değişkeni ÖRPER değişkeniyle anlamlı yönde ilişkili çıkmamıştır. ÖRÖG boyutunun ÖRPER boyutu üzerindeki etkileme katsayısı 0.405 şeklinde bulunmuştur. YETYÖN değişkenin anlamsız çıkmasıyla birlikte ÖRÖG değişkeni “tam aracı etkili” bir değişkendir. Böylece,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri doğrulanmıştır.

Modellerin varsayım sınamalarına ilişkin olarak, öncelikle normallik varsayımı Jarque-Bera testiyle sınanmış ve  $p>0.05$  olduğundan normal dağılımı ifade eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Otokorelasyonun sınanmasına yönelik LM testi yapılmış ve  $p>0.05$  olduğundan otokorelasyonun olmadığını ifade eden  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedasite probleminin sınanmasında Harvey testinden yardım alınmıştır ve  $p>0.05$  olması nedeniyle homoskedasiteyi gösteren  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Modellerin her biri için varsayımlar sağlanmıştır ve sonuçlar yorumlanabilir niteliktedir.

## SONUÇ

İşletmelerin ilk hedefleri yüksek kârlılık ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmektir. Bu hedeflere ulaşmak için önemli aşamalardan biri, kurum içinde yer alan kilit pozisyonların sistematik biçimde tanımlanması, bu pozisyonları doldurmak amacıyla potansiyeli yüksek olan yetenek sahibi çalışanların tercih edilmesidir. Sonrasında, yetenek havuzlarının oluşturulup, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi adımına geçilir. Bahsedilen süreç ve eylemler bütünü, yetenek yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Yetenek yönetimine dair uygulamaları doğru şekilde yürütebilen işletmelerde, çalışanların performansları yükselecek, buna bağılı olarak da örgütsel performansta artış gözlenecektir. Özellikle, ticari yönden kâr amacı taşıyan ürün ve hizmet sunan bazı işletmelerin, yenilikçi ve etkili rekabet üstünlüklerini elde edebilmek, ilerletebilmek ve pazarda sağlam bir yer bulabilmek adına örgütsel öğrenmeyi önemsedikleri ve öğrenen örgüt olma yolunda çabaladıkları görülmektedir.

Öğrenme olmadığında, çalışanlar yalnızca mevcut alışkanlık ve uygulamaları tekrarlayacak, bu nedenle değişim yüzeysel kalacak, iyileştirme ve gelişimler tesadüfen veya kısa vadeli gerçekleşecektir. Bundan dolayı işletmelerin, kendilerine lazım olan bilgileri sağlayabilmeleri, üretebilmeleri, paylaşabilmeleri, üretim ve hizmet sunumu adımında etkin bir biçimde yararlanabilmeleri açısından, sürdürülebilir öğrenme faaliyetinde bulunmaları gerekmektedir.



Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırırken, aynı zamanda örgütsel performansa da katkı sağlamaktadır. Bu katkının daha da verimli olabilmesi örgütsel öğrenme faaliyetlerinin güçlenmesi ile mümkündür.

Buradan hareketle, yetenek yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rol üstlendiği düşünülmektedir. Yapılan araştırma kapsamında, İstanbul ilinde yer alan vakıf ve devlet üniversitelerinde görevli 580 akademisyen üzerinde yetenek yönetiminin örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı etkisi incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda; yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel öğrenme %37.6 pozitif yönlü ve örgütsel performans %41.2 pozitif yönlü anlamlı ilişkili olarak bulunmuştur. Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans %38.7 pozitif yönlü anlamlı olarak ilişkilidir. Örgütsel performansa ilişkin yetenek yönetimi örgütsel öğrenmeye kıyasla daha etkili bir değişken olarak elde edilmiştir. Regresyon analizi neticesinde; YETYÖN algısının 1 br. artmasıyla ÖRPER boyutu 0.513 br. artmıştır. İlk şart oluşmuştur. ÖRÖG boyutunun 1 br. artmasıyla ÖRPER boyutu 0.413 br. artmıştır. İkinci şart oluşmuştur. YETYÖN algısının 1 br. artmasıyla ÖRÖG boyutu 0.398 br. artmıştır. Üçüncü şart da oluşmuştur. Son olarak, ÖRÖG değişkeni YETYÖN değişkeniyle anlamlı ilişkilidir. Buna karşın, YETYÖN değişkeni ÖRPER değişkeniyle anlamlı ilişkili bulunmamıştır. YETYÖN değişkeninin anlamsız çıkmasıyla ÖRÖG değişkeni “tam aracı etkili” bir değişken şeklinde kabul edilmiştir.

Literatürde, çalışmada yer verdiğimiz değişkenler ele alınarak aracı etki araştırılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır, ama ele alınan değişkenlerin farklı bileşimlerle çalışıldığı görülmüştür. Buna göre; yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin pozitif yönlü anlamlı etkisini bulan çalışmaların başlıcaları, Davies ve Davies, 2010; Yllner ve Brunila, 2013; Nafei, 2015; Behera, 2016; Thunnissen ve Buttiens, 2017; Sheehan, Grant, ve Garavan, 2018; Almaaitah vd., 2020; Aina ve Atan, 2020 olarak sıralanabilir. Diğer yandan, örgütsel öğrenme ve örgütsel performansın pozitif yönlü ilişkili olduğunu bulan çalışmalar, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle 2011; Örtenblad, 2019; Goh, 2019; Marquardt, 2019; Watkins ve Marsick, 2019; Lantz vd., 2015; Kaminska ve Borzillo, 2018; Reese ve Sidani, 2018 ve Rose vd., 2020 belirtilebilir.

İşletmelerin yetenek sahibi çalışanlara sahip olmasının olumlu yanları bulunmaktadır. Bununla birlikte, yetenek yönetimini benimseyen kurumların, diğerlerine nazaran göstergeleri daha pozitif seyretmekte ve rekabet üstünlüğünün sağladığı faydaları kullanmaktadır. Yetenek yönetiminin işletmeye olan

katkıları incelendiğinde; kurumsal vizyonun gerçekleşmesi mümkün hâle gelmekte, yetenek sahibi çalışanlar filtrelenerek en iyileri seçilmekte ve bu kişilerin işletmede kalması sağlanabilmektedir. Nitelik sahibi güçlü insan sermayesi yaratılarak organizasyonun yapısı sağlanmaktadır. Örgütün rakipleri karşısında başarı elde etmesi ve piyasada güçlü bir varlık olarak kendine yer edinmesi kolaylaşır. Örgütsel performans üzerindeki devamlı gelişmeyi sağlayarak daha etkili ve verimli bir hâle getirir. Yetenek yönetimi sayesinde, çalışanların iş tatminine ulaştıkları örgüt içerisinde olumlu bir ortam yaratılmaya başlar. Çalışan performanslarını daha iyiye götürmek adına kendilerini motive etme ve öğrenme imkânına sahip olurlar. Burada işletmelere yönelik öneriler; kurumlarda yetenek sahibi çalışanlar önceden tespit edilerek, bu kişilerin kurum ve kuruluşun vizyonuyla doğru orantılı olarak eğitilmesi için lider geliştirme, yedekleme, çalışanların gelişimine yönelik özel programlar (koçluk, mentörlük vb.) düzenlenmelidir. Yeteneği bulunan çalışanlara yönelik farklı ücret mekanizmaları hayata geçirilmeli ve yan haklar sağlanmalı, ödül mekanizmaları geliştirilmelidir. Çalışanların doğru göreve doğru zamanda yerleştirilmeleri konusunda hassas davranılmalıdır. İşletmenin rekabet politikasını destekleyecek iş gücü planlamasının oluşturulması, gereksinim duyulan yeteneklerin belirlenmesi, bu kişilerin becerilerine uygun bir iş ortamı yaratılması ve şirket içi eğitimler, workshoplar düzenleyerek gelişimlerine katkı sağlanması gerekmektedir.

İleriki çalışmalarda, farklı sektörler ve meslek grupları açısından bu uygulamanın genişletilmesi önerilebilir. Uygulama, İstanbul iliyle sınırlandırılmış olup, farklı illerde bulunan üniversitelere yönelik araştırma genişletilebilir. Farklı değişken bileşimleri oluşturularak yeni modeller üzerinden konuya farklı bakış açıları sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 1-21.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78.
- Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). Organizational Learning as A Determining Factor in Firm Performance. *GOYA*, 68(374), 193-202.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S. & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944.

- Andersen, E. (2016), Learning to learn, *Harvard Business Review*, 1(1), 98-101.
- Aranda, C., Arellano, J. & Davila, A. (2017). Organizational learning in target setting, *Academy of Management Journal*, 60(3), 1189-1211.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge organizational learning: from experience to knowledge, *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Behera, M. K. (2016). Talent Management: still a Clandestine. *The international journal of Business and Management*, 4(7), 271-276.
- Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M. & Kot, S. (2020). Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation. *Engineering Economics*, 31(1), 93-103.
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32.
- Chen, H., Li, Y. & Liu, Y. (2015). Dual capabilities and organizational learning in new product market performance, *Industrial Marketing Management*, 46(1), 204-213.
- Chung, H.F.L., Yang, Z. & Huang, P.H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of Guanxi networking, *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224.
- Collings, D.G., Scullion, H., and Vaiman, V. (2011). European Perspectives on Talent Management, *European Journal of International Management*, 5, 453-462.
- Davies, B., and Davies, B.J. (2010). Talent Management in Academies, *International Journal of Educational Management*, 24, 418-426.
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer performance in the light of organizational success: A systematic literature review. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1), 1-28.
- Etori, Naome A. & Alilah, David A. (2020). Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Case of U.S. Retail Firms. In: *Journal of Economics and Business*, 3(2), 941-946.
- Fink, L., Yogev, N. & Even, A. (2017). Business intelligence and organizational learning: an empirical investigation of value creation processes, *Information and Management*, 54(1), 38-56.
- Gandhok, T. & Smith, R. (2014). Rethinking Cross-Border Talent Management: The Emerging Markets Perspective. *Asian Manag. Insights*, 1, 18-25.
- Goh, S.C. (2019). Measurement of the learning organization construct: a critical perspective and future directions for research, *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Hindasah, L. & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 625-633.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Kaminska, R. & Borzillo, S. (2018), Challenges to the learning organization in the context of generational diversity and social networks, *The Learning Organization*, 25(2), 92-101.
- Kaur, R. (2013). Empirical study of talent management program and its impact on the employee's retainment and performance in Indian supermarket Big Bazaar. *Human Resource Management Research*, 3(3), 61-70.

- Karabetyan, L. (2019). Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi Ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lantz, A., Hansen, N. & Antoni, C. (2015). Participative work design in lean production: a strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning?, *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 19-33.
- Latukha, M. & Veselova, A. (2019). Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia?, *Human Resource Management*, 58(5), 503-519.
- Lyon, J. (2010). *Talent management in 2010: Foundation for Growth*. London: ACCE pbc.
- Marquardt, M.J. (2019). Building learning organization with action learning, *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Mcgrath, R. G. (2017). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight author(s): rita gunther McGrath source, *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Nafei, W. (2015). The effects of talent management on service quality: A study on commercial banks in Egypt. *International Business Research*, 8(4), 41-58.
- Odden, A. (2013). Getting the best people into the toughest jobs: changes in talent management in education. Center for American Progress. Washington, DC.
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy, *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 862-878.
- Onag, A. O., Tepeci, M., & Başalp, A. A. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 708-717.
- Örtenblad, A.R. (2019). Background and introduction, *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review, *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229-242.
- Ramírez, A.M., Morales, V.J.G. & Rojas, R.M. (2011), "Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance", *Engineering Economics*, 22(3), 309-318.
- Rau, D., Flores, L. & Simha, A. (2017). Strategic planning, organizational learning, slack, and firm performance, *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management Briarcliff Manor, 1(1), 10364-10378.
- Reese, S. & Sidani, Y. (2018), "A view of the learning organization from the practical perspective: interview with Michael Marquardt", *The Learning Organization*, 25(5), 353-361.
- Rose, A.L., Dee, J. & Leislyte, L. (2020). Organizational learning through projects: a case of a German university, *The Learning Organization*, 27(2), 85-100.
- Rudhumbu N. (2014). Implementation of talent management strategies in higher education: evidence from Botswana, *International Journal of Higher Education Management (IJHEM)*, 1(1), 86-99.
- Santos-Vijande, M.L., Lopez-Sánchez, J.Á. & Trespalacios, J.A. (2012), "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance", *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Sart G., Sezgin F. H. & Demir N. (2018). Mobbingin Mesleki Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkileri: Kadın Akademisyenler Örneği. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 118-135.
- Sart, G. (2020). Bireysel Girişimcilik Eğilimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 1(5), 58-72.
- Sezgin, F. H. & Kınay, B. (2010). A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey, *Bulletin De la Societe des Sciences Medicales*, No: 1/10, 109-117.

- Sezgin, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması, International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı, 1283-1296.
- Sezgin, F. & Karabetyan, L. (2019). Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi Ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet Sektörü Örneği. International Congress of Management, Economy and Policy (ICOMEPE) 2019, Bildiriler Kitabı, 270-281, İstanbul.
- Sheehan, M., Grant, K. & Garavan, T. (2018). Strategic talent management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 28-41.
- Taha, V. A. (2015). Talent Management in Healthcare Sector: Insight in to the Current Implementation in Slovak Organization. *European Scientific Journal*, 1, 89-99.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R. & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of knowledge management*.18(3), 591-610.
- Thunnissen, M. & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.
- Valverde, M., Scullion, H. & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Wang, Z., Wang, N. & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230-258.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2019), *Conceptualizing an organization that learns*, The Oxford Handbook of the Learning Organization, Oxford: Oxford University Press.
- Scullion, H., Collings, D.G. & Caligiuri, P. (2010), Global talent management. *Journal of World Business*, Vol. 45(2), p. 105-108.
- Yannopoulos, P., Auh, S. & Menguc, B. (2012). "Achieving fit between learning and market orientation: implications for new product performance", *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 531-545.
- Yeung, A. C. L., Lai, K. H., & Yee, R. W. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459-2477.
- Yllner, E. B. & Brunila, A. (2013). Talent Management: Retaining and managing technical specialists in a technical career. Stockholm: KTH Industrial Engineering and Management.
- Yu, C. P., Zhang, Z. G., & Shen, H. (2017). The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 5475-5487.
- Zandi, G., & Sulaiman, M. (2015). Does organizational learning matter?. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(5), 114-129.

